

職場靈性影響工作家庭平衡之研究： 整合模式的驗證

張火燦

國立彰化師大人力資源管理研究所教授

劉嘉雯*

國立彰化師大工教系人力資源組博士候選人

黃名楊

國立彰化師大人力資源管理研究所碩士

摘 要

在一個成年人生活中最重要的兩個場域是工作場所及家庭，過去研究顯示，工作與家庭的不平衡會造成員工較低的工作滿意度、績效不佳等負面結果，因而建議應針對工作家庭平衡的前因變項進行探討。另一方面，有關職場靈性的研究雖然發現其有助於個人達成工作家庭的平衡，然而，職場靈性影響工作家庭平衡的歷程仍未清晰。因此，本研究從職場靈性的角度切入，且同時從工作、家庭兩方面來探討影響工作家庭平衡的因素，試圖為促進工作家庭平衡的路徑找到一個整合性的影響歷程。

本研究以台灣金融業之銀行行員為研究母群體，總計發出 560 份調查問卷。問卷回收後扣除填答不符合標準之問卷，有效樣本為 356 份。本研究以 LISREL 統計軟體進行驗證性因素分析，以瞭解研究工具的量表品質，其後以線性結構方程模式來驗證研究假設。本研究結果發現：1.職場靈性會影響工作認同，且工作認同會影響工作家庭豐富化，進而對工作家庭平衡產生正向的影響；2.職場靈性會影響家庭認同，且家庭認同會影響家庭工作豐富化，進而對工作家庭平衡產生正向的影響。最後，針對研究結果本研究提出管理意涵、後續研究建議與研究限制。

關鍵詞： 職場靈性、工作家庭平衡、工作家庭豐富化、家庭工作豐富化

壹、緒論

1990 年代末以來，掀起一股討論工作場域中之靈性(spirituality)展現的議題，在 Wall Street Journal, Business Week, Fortune 等商管期刊中已可見到關於職場靈性議題的討論(Duchon & Ashmos, 2005)。過去學者在探討職場靈性的議題時，多數偏向於職場靈性對於工作結果變項的影響(Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Fernando & Jackson, 2006; Stevison, Dent, & White, 2009)，然而，Fox (2003) 與 Ondeck (2002)認為靈性應當是會同時影響個人在工作及家庭中的表現，亦即應同時從工作及家庭的角度探討職場靈性對個人生活的影響，為職場靈性的研究

* 通訊作者:劉嘉雯。

提供一個較為全面的整合性觀點。

在一個成年人生活中最重要的兩個場域(domain)是工作場所及家庭(Butler, Grzywacz, Bass, & Linney, 2005),然而,工作家庭的不平衡會造成員工較低的工作滿意度、較低的組織承諾(Aryee, Srinivas, & Tan, 2005),對員工的生活品質乃至於工作績效都有負面的影響效果。隨著雙薪家庭的增加,個人花費許多時間投入在工作場域之中,過去研究建議可探討個人在工作場域的主觀感受及其對工作家庭平衡的影響(Kossek & Ozeki, 1998; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005);其中,職場靈性是由個人在職場中的經驗及其感受所發展出來的一種思想與反應模式,每一個人皆具有職場靈性,是跨種族、跨文化、跨宗教而存在(Canda, 2001),且會受到個人、組織和社會各個層面交互作用的影響(Hernandez Lopez, Ramos Ramos, & Ramos Ramos, 2009)。過去研究顯示,靈性和多種生活情境有正向關係,如:傷病痊癒、抗壓能力、死亡率的降低、自尊、整體的生活滿意度等(Miller & Thoresen, 2003; Powell, Shahabi, & Thoresen, 2003),亦即個人對於生活情境的掌控能力與其是否能從中達成工作家庭平衡是息息相關的,由此更可見職場靈性是工作家庭平衡的重要預測變項之一。此外,Clark (2000)在關於跨場域的研究中提及,個人在工作場域中的情況會透過一些媒介的因素而影響到家庭場域的狀況,亦即個人在工作場域培養的職場靈性對於工作家庭平衡的影響中,其間存在著尚未被發掘出來的媒介。因此,本研究試圖瞭解職場靈性影響工作家庭平衡的中介歷程,此為過去文獻所未知且不足的部分(Frone, 2003)。

另一方面,因過去研究發現當人們將心力投注到工作或家庭的場域中時,會為其個人帶來人際間、心理上之助益,也有助於排解來自工作上或家庭中的壓力(Barnett, 1998; Burke & McKeen, 1994);再者,過去對於工作與家庭議題的探討,多數從職家衝突的角度切入(Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005; Thomas & Ganster, 1995),Greenhaus 與 Parasuraman (1999)認為研究者應該要跳脫出衝突的角度,從其他的層面(如:豐富化)來尋找家庭和工作間互相影響的機制。因此,本研究將從工作認同、家庭認同兩個能夠提昇個人生活投入的變項(Kahn, 1990)開始,並採用工作家庭豐富化以及家庭工作豐富化兩個變項,以深入瞭解此兩個變項是否會在工作認同、家庭認同與工作家庭平衡的關係間扮演中介的角色,以讓工作家庭平衡的影響歷程更加完整。

綜上所述,本研究與過去研究主要不同點在於:一、同時從工作以及家庭之整合性角度切入,並且從正向外溢(positive spillover)的觀點(Grzywacz & Marks, 2000),探討職場靈性對工作家庭平衡的影響;二、過去研究僅發現職場靈性有助於個人朝向工作家庭平衡的方向邁進,本研究試圖找出職場靈性與工作家庭平衡之間可能的影響變項,以更瞭解變項間的影響歷程。

貳、文獻探討與研究假設

一、職場靈性的相關理論與研究的探討

職場靈性是由靈性衍伸而來,靈性所包含的範圍極其廣泛。在韋伯字典中定義靈性是與莊嚴神聖的事物抑或與宗教價值觀有關,不是凡俗或短暫的;維基百科上關於靈性的描述是指個人在各種相處關係中達到平衡的最佳狀態,這些週遭關係包含了個體本身、自然環境、神、他人等。Turner (1999)認為靈性是來自於內在並能超越生理的需求,靈性根基於個人存在之意義,包含希望、夢想、思考模式、情緒、感覺和行為。上述可知,靈性會影響一個人的行為模式及其對於所

處世界的感知,且靈性基本上會被視為個人在某些社會脈絡之下所展現的個人屬性(Thoresen, 1999)。

過去實證研究已顯示靈性和多種生活情境有正向關係,如:傷病痊癒、抗壓能力、死亡率的降低、自尊、整體的生活滿意度等(Miller & Thoresen, 2003; Powell, Shahabi, & Thoresen, 2003);同時,相較於較不具靈性的人,具有高度靈性的個人比較不會有健康上的問題,即使是生病也能較快康復,在遭受重病時也較不會感覺到強大的壓力(Koenig & Cohen, 2002; Thoresen, 1999)。換言之,靈性可以成為人們生活中的支持來源,在遭遇壓力時為其注入信心,使個人能有更多的能量去面對挑戰;在人們遭遇到疾病時,靈性亦能給予個人處理應對的機制,提供個人對抗疾病的力量(Powell, Shahabi, & Thoresen, 2003)。整體而言,靈性對於人們的生活有一定程度的正面助益。

Lerner (2000)認為靈性能夠啟發人們的內在自我,嘗試去瞭解靈性對於我們的工作和私人生活有何影響是件重要的事。那麼,在個人所屬的工作場域中會有何靈性的展現呢?Jurkiewicz 與 Giacalone (2004)認為,職場靈性會是一種組織的價值,其價值可藉由組織文化來展現,如:讓員工在工作過程中具有自我超越的經驗,或藉由提供愉悅的工作感受等正面經驗,促進員工能融入群體中、擁有與他人休戚與共的感覺,且職場靈性能讓員工展現出積極的工作態度(Hernandez Lopez, Ramos Ramos, & Ramos Ramos, 2009);亦即職場靈性會影響到員工在工作場域的態度與行為(Stevenson, Dent, & White 2009),是有助於提昇個人與組織的績效 (Geh & Tan, 2009)。

然而,由於靈性的定義相當多元,若要徹底的定義職場靈性並不容易(Hutson, 2000; Rubenstein, 1987);在 Giacalone 與 Jurkiewicz (2003)的著作中提到,學者們對職場靈性的定義有些許不同,確實有澄清職場靈性的內涵與定義之必要,且其認為學者們對職場靈性的定義多數與 Ashmos 與 Duchon (2000)提出的內在生命(inner life)、有意義的工作(meaningful work)及共同體(community)等三大構面相似。因此,本研究採用此觀點,並進一步將職場靈性定義為,在職場的脈絡下,員工能認同職場是由許多人共同組成的共同體,且能將自己歸屬在工作職場中,同時,員工會覺得自身的工作是一份有意義的工作,工作和個人的內在生命是可以相互滋潤與成長的。

而在組織相關的研究中,職場靈性是一個相對較新的議題,使得與其相關的理論發展仍是相當有限(Fry, 2003; Giacalone & Jurkiewicz, 2003)。在過去研究職場靈性的議題中,多數是專注在工作結果的變項或與職場相關之變項上的討論,如:工作滿意度、組織承諾、工作績效、離職意圖、領導者的決策、工作倦怠等(Fernando & Jackson, 2006; Golden, Piedmont, Ciarrocchi, & Rodgeron, 2004; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Stevenson, Dent, & White, 2009)。然而, Fry, Vitucci 與 Cedillo (2005)認為,靈性影響的層面不僅止於員工在職場上的結果變項,職場靈性也可以使得員工獲得健康快樂的生活狀態;再者,在 Witmer 與 Sweeney (1992)提出的健康整體模式(Holistic Model of Wellness)中認為,個人有五大基本的生活任務,包括靈性、自省、工作、友誼及愛,而靈性是居中驅動其他四項任務的核心。因此,本研究認為,員工在職場中知覺到靈性的展現時,除了對工作層面有所影響之外(如:工作滿意、組織承諾、工作倦怠等),也可能會使人增強其連結友誼及愛的能力,有助於個人整體生活之健康、抗壓能力、生活滿意度等,進而達到工作與家庭生活間較平衡的狀態。

二、職場靈性對工作家庭平衡的影響路徑：工作認同、工作家庭豐富化的中介效果

工作家庭平衡的達成是一種生活的經驗，來自個人在處理工作與家庭要求的時候，所產生的協調性與一致性或是衝突感(Barnett, 1998)。由於工作、家庭是個人的兩個主要的生活領域，兩個領域的平衡就相當於個人生活的平衡，當一個人自覺工作生活的平衡，亦表示其在不同的角色間也能夠取得平衡，亦即工作與生活的平衡是一種不同角色間均衡的滿意度，亦即當個人感覺到工作與家庭是協調的、無衝突的，其正是處於工作家庭平衡的狀態。在有關職場靈性的實證研究中發現，職場靈性的某些層面（如：工作意義的賦與、對任務的使命感等）對員工的工作滿意、工作投入、生產力等有正向影響(Claude & Zamor, 2003; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Stevison, Dent, & White, 2009)，且職場靈性也可以使得員工獲得健康快樂的生活狀態 (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005)。換言之，良好的職場靈性可以給予個人更多的力量去處理工作與家庭間的衝突，對工作與家庭間的平衡會是正向的影響效果。

再者，一個人認同某個角色的程度會影響其投入在該角色上的努力，個人對工作的投入即可反映出其對工作認同的程度(Aryee & Luk, 1996)，亦即有高度工作認同的人，會投入更多的時間與精力在其工作的角色上。而豐富化(enrichment)的基本思維在於工作場域和家庭環境都可以是提供個人資源之所在(如：家族自尊、收入)；Greenhaus 與 Powell (2006)認為豐富化是個人在某一個角色情境之下所獲得的經驗，可以增進個人在其他角色的生活品質，亦即當個人在某個角色所獲取的資源可以促進另一角色的正向表現或對另一角色有正向之影響時，即是豐富化的現象。而個人在某個角色所獲取的資源可以區分成兩大類，即工具性的與情感性，工具性的資源是指個人從工作中獲得的技能和觀點能提昇個人在家庭角色上的表現；而情感性的資源是指個人在一個角色產生的正向情感轉而促進其在另一角色的功能性表現，正向情感包括個人正向的心情、情緒、態度等之展現(Pettit, Kline, Gencoz, Gencoz, & Joiner, 2001)。整體而言，任何可以幫助員工在另一個生活場域(life domain)有更好表現的助力，都可以說是豐富化現象的展現(Barnett & Hyde, 2001; Friedman & Greenhaus, 2000; Greenhaus & Powell, 2006)。

Near, Rice 和 Hunt (1980)提出工作和非工作環境的互依模型，研究發現無論是在家庭或工作的場域中，態度的反應都會對於該場域或是跨場域的其他態度有所影響。Rothbard (2001)認為個人能將一個場域經驗到的正向情感去影響到另一個場域的表現，而當一個人在工作上的角色對其在家庭上的角色有正向的影響時，即是工作家庭豐富化(work family enrichment)的展現(Grzywacz & Marks, 2000; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004)，如：當一個人是帶著正面的心情下班時，其較能用正向、有耐心、快樂的反應來對待他的家人，預期此個人在家庭的角色上能有更好的表現。換言之，工作家庭豐富化的意義在於，員工能將其在工作上所獲得的訓練、溝通技巧、歸屬感等工具性或情感性的經驗，運用來幫助其在家庭生活角色上的表現。值得注意的是，豐富化是個雙向的概念，同時存在於工作對家庭的豐富化及家庭對工作的豐富化；工作家庭豐富化是指一個人工作上的角色會對其個人的家庭角色有正向的影響，而家庭工作豐富化是指個人家庭的角色會對其工作上的角色有正向的影響(Grzywacz & Marks, 2000; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004)。

由於職場靈性高的人會將自己視為與職場緊密連結的一份子，也會傾向去協助同儕(Claude & Zamor, 2003)，從社會交換理論的觀點，這種人與人互動的交換

關係,將有利於職場靈性高的人在互動過程中獲得職場同儕的支持與幫忙,亦即職場靈性有助於個人與同儕間的正面互動,會展現出助人的行為(Stevenson, Dent, & White, 2009),而當彼此有良好互動時,也較易對彼此保持開放、正面的態度,有助於增進彼此間的信任、分享。另外,從正向外溢的觀點,此類的員工也較能將工作中獲得的正面感受,在下班後自然地帶回家中,由職場產生正向外溢的效果,可能有助於協助個人扮演好家庭中的角色,這即是工作家庭豐富化的展現,因此,本研究認為職場靈性對工作家庭豐富化有正向的影響、職場靈性對工作家庭平衡有正向的影響。

從社會認同理論的觀點,能提昇個人認同某一個群體之傾向的原因包括:該群體的價值觀和習慣是具有獨特性的(Oakes & Turner, 1986; Tolman, 1943)、該群體所具有的聲望(Chatman, Bell, & Staw, 1986; March & Simon, 1958)、亦會由外群體的顯著性來影響認同的形成(Allen, Wilder, & Atkinson, 1983; Turner, 1981)或是一些和群體形成相關的變項,如:人際互動、彼此的相似性、互相的欣賞、共同擁有的目標和威脅等,都有可能影響個人認同某群體的程度(Hogg & Turner, 1985; Turner, 1984)。Kirpal (2004)認為工作認同除可透過個人的資源、態度、價值觀外,亦可在工作的過程及與工作環境的相互磨合而產生,當員工把自己投入到工作環境中時,會因為彼此的互動及環境情境的影響,改變員工對自我的概念,而形成工作上的認同。而職場靈性不但可以幫助員工瞭解工作的意義,亦可促使員工與同儕間有更多的正面互動,當員工能夠接受其工作所屬群體的價值觀時,將使得個人喜歡與願意投入在其工作之中,因此,本研究認為職場靈性對工作認同有正向的影響。

另一方面,由於個人對工作的投入可反映出其對工作認同的程度(Aryee & Luk, 1996),Lobel 與 Clair (1992)發現對工作認同較為強烈的人,會在其工作上投入較多的心力,且當個人在工作上投注較多的情緒時,就更有機會去經歷到愉快的心情狀態;而由於每個人的自我概念裡面皆包含多種不同的認同,個人認為重要的認同會比較容易出現在個人的腦海中(Stoner, Hartman, & Arora, 1990),而這種正向的態度就有更多的機會在個人不同的認同間傳遞,此外, Aryee, Tan 與 Srinivas (2005)發現,高工作認同的人,對於工作投入的程度較高,在減少工作家庭衝突的同時,將有助於促進工作家庭的平衡。換言之,對個人來說較為重要的認同更可能在扮演其他角色時出現,如:一個高度工作認同的人,可能會在家庭生活中想起工作的事,一個高度家庭認同的人,可能會在工作的時候想起家庭,並促使其思考如何將其在家庭生活中所獲的經驗運用於工作上或將工作上所獲的經驗運用於家庭生活中。依據上述,本研究認為有較高工作認同的人,會注意將其家庭生活中所獲得經驗加以轉換以運用到工作職場中,正向外溢的結果,將更有益於達成工作家庭之平衡狀態。

而由於強烈的認同會提昇個人在該認同的投入程度(Kahn, 1990),高度的投入更容易讓個人將其熱情、精力與愉快的心情等經驗運用在不同的角色間(Wayne, Randel, & Stevens, 2006)。Ruderman, Ohlott, Panzer 與 King (2002)在針對女性經理的研究中指出,女性經理人發現她們可以因為投入到不同角色,而提昇其工作上的效率、專注力、組織性等,亦即個人在職場中獲得的資源、學習機會、支持等可以轉化為提昇個人在扮演家庭角色時的能力;Wayne, Musisca 與 Fleeson (2004)發現,在工作認同的指標中,工作時數可以用來預測其對工作家庭豐富化的正向影響,且工作投入已被證實與工作家庭豐富化有顯著關係(Kirchmeyer, 1992)。換言之,具有強烈認同的人較有可能從不同的角色中獲得正向的情緒,並將其轉移

到另一個角色上去，即能將其在不同角色上的經歷予以豐富化。因此，本研究認為工作認同對工作家庭豐富化會有正向的影響。

再者，Wayne, Musisca 與 Fleeson (2004)發現工作家庭豐富化有助於提昇工作滿意，這對於個人在工作與家庭的感知協調間會有正面的助益，換言之，當個人偏向工作家庭豐富化時，能將工作上所獲得經驗帶到家庭生活中，正向外溢的結果將有助於個人在家庭角色上的表現。因此，本研究認為工作家庭豐富化對工作家庭平衡有正向的影響。

根據上述文獻探討，本研究提出研究假設為：

H1：職場靈性會透過工作認同、工作家庭豐富化的路徑對工作家庭平衡有正向的影響。

H1-1：職場靈性會透過工作認同對工作家庭豐富化有正向的影響。

H1-2：工作認同會透過工作家庭豐富化對工作家庭平衡有正向的影響。

三、職場靈性對工作家庭平衡的影響路徑：家庭認同、家庭工作豐富化的中介效果

個人對家庭生活的投入即可反映出其對家庭認同的程度(Aryee & Luk, 1996)。Fiese, Foley 與 Spagnola (2006)認為家庭認同是指家庭成員間溝通(communication)承諾(commitment)和關聯性(continuity)等家庭生活內容的整合，亦即家庭認同是指個人願意溝通、給予承諾且持續性地與家人保持良好關係的程度，家庭認同愈高的人，代表在其個人許多的認同組成中，家庭角色佔有相當高的比重；再者，個人認同某個角色的程度會影響其投入在該角色的努力，一個高度家庭認同的人，會投入更多的時間精力在家庭生活的角色中。而 Greenhaus 和 Powell (2006)認為豐富化是個人在某一個角色情境之下所獲得的經驗，可以增進個人在其他角色的生活品質；因此，家庭工作豐富化(family work enrichment)即是指員工在家庭生活裡面所獲得的經驗，如：照顧小孩或家人培養出來的耐心、責任感及人際間的相處技巧等，個人能將其轉化並運用到工作場域中而有更好的工作表現。

由於職場靈性有助於工作場域中利他行為的展現(Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005; Stevison, Dent, & White, 2009)，從社會交換理論的觀點，利他行為可以吸引他人的支援與幫忙，這樣的行為並不侷限在工作上，儘管回到家中，職場靈性高的人亦會樂於幫助身旁的人，且在與家人間有更好的正向互動下，個人會獲得來自家人更多的支持與資源，並經由正向外溢的結果，個人也能將照顧家人培養出的耐心與責任感轉化為協助同儕的工作表現(Pettit, Kline, Gencoz, Gencoz, & Joiner, 2001)。再者，因靈性能夠啟發人們的內在自我(Lerner, 2000)，靈性高的人較易擁有比較穩定的家庭生活、婚姻狀態，對家庭角色的扮演會更加投入與謹慎(Perrone, Webb, Wright, Jackson, & Ksiazak, 2006)。所以，職場靈性高的人相信家庭生活可以教導他們以新的方式和同事互動或是將家庭生活的經驗轉化為處理工作任務上的能力(Crouter, 1984; Kirchmeyer, 1992, 2000; Ruderman et al., 2002)；且職場靈性高的人其具有較豐富的內在生活，能感受到人生的意義，並試圖扮演好自己在家庭裡的角色，而更有機會將其在家庭裡獲得的正向支持轉化到工作場域中，是家庭工作豐富化的展現。換言之，由於職場靈性高的人較能將工作中獲得的正面感受，在下班後自然地帶回家中，由職場產生正向外溢的效果，可能有助於協助個人扮演好家庭中的角色，達到工作家庭的平衡。因此，本研究認為職場靈性對家庭工作豐富化有正向的影響，職場靈性對工作家庭平衡有正向的影響。

再者,因群體形成的相關因素都有助於提昇個人認同某一個群體的傾向,從社會認同理論的觀點,職場靈性高的人較有助於個人發展與他人的關係,當一個人習慣與身旁的人建立正面的互動時,也有助於個人在不同的環境中有更多的涉入,自然地也更容易去欣賞身旁的人,亦即當一個職場靈性高的人回到家裡,也會傾向去協助家人與表現更多的利他行為,這對家庭的認同會有正面的助益。因此,本研究認為職場靈性對家庭認同有正向的影響。

另一方面,個人對家庭生活的投入亦可反映出其對家庭認同的程度(Aryee & Luk, 1996),個人認為重要的認同會比較容易出現在個人的腦海中(Stoner, Hartman, & Arora, 1990),且其對家庭高度認同產生之正向態度就有更多的機會在個人不同的認同間傳遞,Aryee, Tan 與 Srinivas (2005)發現,一個高度家庭認同的人,往往伴隨著更多家庭的支持,因而更有助於工作家庭的平衡。因此,本研究認為有較高家庭認同的人,會注意將其工作中所獲的經驗加以轉換以運用到家庭生活中,正向外溢的結果,將更有益於達成工作家庭之平衡狀態。

此外,由於強烈的認同會提昇個人在該認同的投入程度(Kahn, 1990),高度的投入更容易讓個人將其熱情、精力與愉快的心情等經驗運用在不同的角色間(Wayne, Randel, & Stevens, 2006);而家庭工作豐富化是指個人的家庭角色對其工作角色有正向的影響(Grzywacz & Marks, 2000; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004)。Aryee, Tan 與 Srinivas (2005)發現,愈多的家庭支持將有助於家庭工作豐富化,進而能促進工作家庭平衡;Wayne, Musisca 與 Fleeson (2004)發現,家庭認同對家庭工作豐富化有正向的影響;亦即一個高度家庭認同高的人,可能會在工作的時候想起家庭經驗,並從中思考如何將其在家中生活所獲得的經驗運用於工作上。因此,本研究認為家庭認同對家庭工作豐富化有正向的影響。

再者,個人投入到工作和家庭的角色中,對於個人的身心健康都有幫助(Barnett & Hyde, 2001),從社會學理論所提及的多元角色職業(multiple role occupation)的好處(Marks, 1977; Sieber, 1974),包括:提供安全性、感受到生命的目的、提高自尊、提供社會支持、提供角色失敗時的緩衝(Barnett & Hyde, 2001)等,倘若個人能夠結合專業生活和家庭生活,對個人來說絕對是利大於弊(Barnett, 1998)。此外,Wayne, Musisca 與 Fleeson (2004)發現家庭工作豐富化有助於提昇工作滿意,這對於個人在家庭與工作的感知協調間會有正面的助益;而個人在工作與家庭中獲得之經驗有助於豐富化個人生活與擁有較好之身心狀態(Hammer, Cullen, Neal, Sinclair, & Shafiro, 2005)。換言之,當個人偏向家庭工作豐富化時,能將家庭生活中所獲得之經驗帶到工作上,正向外溢的結果將有助於個人在工作上的表現。因此,本研究認為家庭工作豐富化對工作家庭平衡有正向的影響。

根據上述文獻探討,本研究提出研究假設為:

H2: 職場靈性會透過家庭認同、家庭工作豐富化的路徑對工作家庭平衡有正向的影響。

H2-1: 職場靈性會透過家庭認同對家庭工作平衡有正向的影響。

H2-2: 家庭認同會透過家庭工作豐富化對工作家庭平衡有正向的影響。

參、研究方法

以下分別從研究架構、研究對象及研究工具說明之。

一、研究架構

依據上述文獻探討的理論基礎,本研究建立之研究架構如圖1所示。

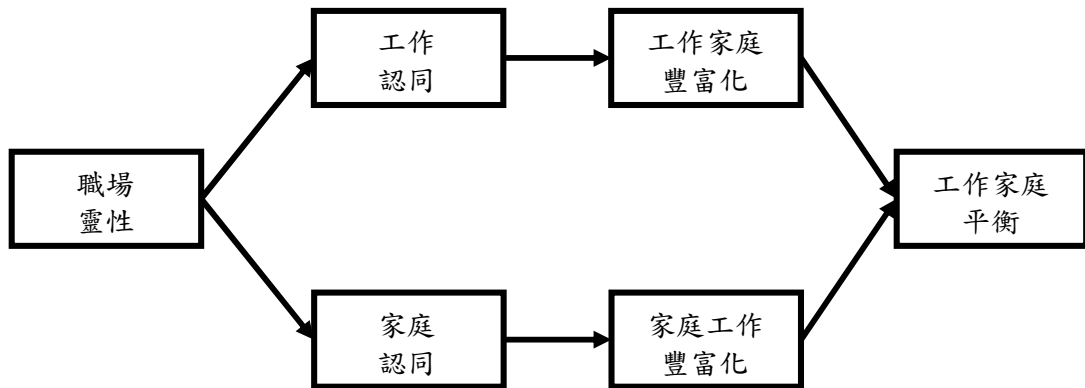


圖 1 研究架構

二、研究對象

台灣在加入國際貿易組織(World Trade Organization, WTO)之後，銀行業面臨國際化的金融競爭，加上政府推動的金融改革，使得銀行員工都需要負擔多重的任務；再者，受到全球金融風暴的影響，更使得銀行員工承受莫名的業績壓力，要維繫好工作與家庭間平衡的難度提高，因而促使本研究想從中瞭解銀行員工其工作家庭平衡的狀況，因此，本研究以銀行行員做為研究對象。

本研究以登錄在行政院金管會銀行局的本國銀行的行員作為抽樣之母群體，共計抽取 19 家銀行，合計有 45 家分行。在瞭解各分行之人數後，每家分行發放 10~20 份之調查問卷，總計發放 560 份。於回收期間總計回收 466 份調查問卷，扣除漏答者、一致性填答問卷等無效問卷後，有效樣本為 356 份，有效回收率為 63.57%。在有效樣本中發現，受試者女性佔 53.9% (192 人)；已婚者佔 59.5% (212 人)；大學畢業者居多，佔 68.8% (245 人)；年齡以 31~50 歲者居多，佔 67.7% (241 人)。

三、研究工具

本研究以問卷調查的方式進行，研究工具包括：「職場靈性」、「工作認同」、「家庭認同」、「工作家庭豐富化」、「家庭工作豐富化」與「工作家庭平衡」，共計有六個量表。由於本研究所用之量表皆引用自英文量表，量表編修初始，先請一位雙語專家協助翻譯，並在量表翻譯後，將中文版問卷交由 15 位銀行行員進行填答，共同找出不適切或不易理解的詞句，並在研究者解釋題項的意義後，共同討論出比較適合銀行業的用語，其後，再請雙語專家討論修改後之中文用詞是否符合量表原意，以此反覆進行至問卷定稿。

以下分別說明研究工具的來源及因素分析之結果。

(一)職場靈性量表：為衡量個人的經驗，包括對於其個人內在生命的感知、工作所具有的意義，及對於工作環境的歸屬產生之共同感等，本研究中採用 Ashmos 與 Duchon (2000)發展的「工作意義和目標問卷」(The Meaning and Purpose at Work questionnaire)，包含三個部份：「共同體」、「有意義的工作」及「內在生命」，共計 21 題。其中，「共同體」9 題（題項包括：我覺得我是部門的一份子、我能在公司裡找到合適的人分享我的想法、我和同事會用正面的態度處理工作上的意見衝突等），「有意義的工作」7 題（題項包括：我相信我的工作能夠為他人帶來快

樂、工作讓我充滿活力、我現在的工作符合我的理想等), 及「內在生命」5 題(題項包括: 我覺得人生是充滿希望的、我很清楚我的人生目標、我會關心工作夥伴精神生活的健康等)。以 Likert 7 等尺度計分(1=非常不同意; 7=非常同意)。本研究量表之 Cronbach' s alpha 值為.95, 且各個構面的組成信度介於.82~.93, 大於標準值.50 (Raines-Eudy, 2000), 顯示量表具有良好的內部一致性; 而本研究量表之模式適配指標: CFI 值為.96、NNFI 值為.96、IFI 值為.96、SRMR 值為.063, 顯示本量表符合內在模式品質。

(二)工作認同量表: 由於認同程度愈高, 表示個人對其角色的投入程度愈高(Aryee & Luk, 1996), 因此, 本研究中採用 Aryee 與 Luk (1996)修改自 Lodahl 與 Kejner (1965)所發展的工作認同量表, 共計 4 題(題項包括: 我的主要滿足來自工作、對我來說, 認真工作是非常重要的事、我主要的人生目標大多與工作有關、工作是我人生的重心)。以 Likert 5 等尺度計分(1=非常不同意; 5=非常同意)。本研究量表之 Cronbach' s alpha 值為.80 且組成信度為.80, 顯示量表具有良好的內部一致性; 而本研究量表之模式適配指標: CFI 值為.98、NNFI 值為.95、IFI 值為.98、SRMR 值為.03, 顯示本量表符合內在模式品質。

此外, 由於職場靈性之「有意義的工作」構面與工作認同之內涵略為相似(即兩者皆包含有: 在工作中可以得到滿足與樂趣, 是個人快樂與活力的來源等相似概念), 因此, 本研究進一步檢驗填答者是否能夠區分職場靈性與工作認同兩概念的不同, 亦即檢驗此兩量表的非限定模式是否具有區別效度。本研究將職場靈性與工作認同兩變項間的相關係數固定為 1, 作為限定模式, 非限定模式則是自由估計兩個變項之間的相關係數。結果顯示, 兩種模式的卡方值差異達到顯著水準($\Delta \chi^2=265.76, p<.05$), 且非限定模式之適配度較佳, 顯示填答者能明確區辨出此兩個不同的變項(Venkatraman, 1989)。

(三)家庭認同量表: 由於 Aryee 與 Luk (1996)認為個人認同某個角色的程度會影響其投入在該角色的努力, 亦即有高度家庭認同的人, 會投入更多的時間精力在家庭角色中。因此, 本研究採用 Aryee 與 Luk (1996)修改自 Lodahl 與 Kejner (1965)所發展的家庭認同量表, 共計 4 題(題項包括: 我生活上的主要滿足來自家庭、對我來說, 參與家庭活動是非常重要的事、我的主要人生目標大多跟家庭有關、家庭是我的生活重心)。以 Likert 5 等尺度計分(1=非常不同意; 5=非常同意)。本研究量表之 Cronbach' s alpha 值為.88 且組成信度為.88, 顯示量表具有良好的內部一致性; 而本研究量表之模式適配指標: CFI 值為.99、NNFI 值為.99、IFI 值為.99、SRMR 值為.003, 顯示本量表符合內在模式品質。

(四)工作家庭豐富化量表、家庭工作豐富化量表: 為瞭解個人在其工作上的角色對其個人家庭角色的影響及個人在其家庭生活中的角色對其工作上的影響, 本研究採用 Wayne, Randel 與 Stevens (2006)發展的工作家庭豐富化與家庭工作豐富化之量表來衡量, 共計 6 題。其中, 測量工作家庭豐富化的題項包括: 在公司度過美好的一天, 讓我將家庭角色扮演得更好、工作上的成功讓我能用好心情來面對家庭責任、當我覺得工作有進展時, 讓我在家中更有自信, 測量家庭工作豐富化的情況的題項包括: 在家度過快樂的一天, 會讓我上班時有較好的表現、家庭生活的成功讓我能用好心情來執行工作任務、當家庭氣氛逐漸變好時, 能讓我在工作時更有自信。以 Likert 5 等尺度計分(1=非常不同意; 5=非常同意)。由於兩個量表之題項過少, 以致無法單獨檢測整體模式適配數值, 本研究參考 Yang, Chen, Choi 與 Zou (2000)所採用的檢測方式, 將兩個量表共同進行驗證性因素分析。分析結果發現, 工作家庭豐富化量表與家庭工作豐富化量表之 Cronbach' s alpha

值分別為.89與.92且組成信度分別為.89、.92，顯示量表具有良好的內部一致性；而兩個量表之模式適配指標：CFI 值為.99、NNFI 值為.98、IFI 值為.99、SRMR 值為.018，顯示本量表符合內在模式品質。

此外，由於豐富化是個雙向的概念(Grzywacz & Marks, 2000; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004)，本研究進一步檢驗填答者是否能夠區分工作家庭豐富化與家庭工作豐富化兩概念的不同，亦即檢驗此兩量表的非限定模式是否具有區別效度。本研究將工作家庭豐富化與家庭工作豐富化兩變項的相關係數固定為 1，作為限定模式，非限定模式則是自由估計兩個變項之間的相關係數。結果顯示，兩種模式的卡方值差異達到顯著水準($\Delta \chi^2=307.16, p<.05$)，且非限定模式之適配度較佳，顯示填答者能明確區辨出此兩個不同的變項(Venkatraman, 1989)。

(五)工作家庭平衡量表：因當個人感覺到工作與家庭是協調時，其個人正處於工作家庭平衡的狀態，因此，本研究採用 Marks, Huston, Johnson 與 MacDermid (2001) 的工作生活平衡量表來衡量，共計 4 題（題項包括：我可以兼顧工作和生活、我可以在工作與生活中找到樂趣、在工作與生活中，我滿意我所做的每一件事情、我全力投入工作和生活中的每一件事），以 Likert 5 等尺度計分(1=非常不同意；5=非常同意)。本研究量表之 Cronbach's alpha 值為.68 且組成信度為.69，顯示量表具有良好的內部一致性；本量表之模式適配指標：CFI 值為.89、NNFI 值為.66、IFI 值為.89、SRMR 值為.066，顯示本量表符合內在模式品質。

此外，由於職場靈性之「有意義的工作」構面與工作家庭平衡之內涵略為相似（即兩者皆包含有：在工作中可以得到滿足與樂趣，是個人快樂與活力的來源，願意全力投入在工作中等相似概念），本研究為了檢驗填答者是否能夠區分職場靈性與工作家庭平衡兩概念，亦即檢驗此兩量表的非限定模式是否具有區別效度，因此，本研究將職場靈性與工作家庭平衡兩變項的相關係數固定為 1，作為限定模式，非限定模式則是自由估計兩個變項之間的相關係數。結果顯示，兩種模式的卡方值差異達到顯著水準($\Delta \chi^2=40.71, p<.05$)，且非限定模式之適配度較佳，顯示填答者能明確區辨出此兩個不同的變項(Venkatraman, 1989)。

另在控制變項部分，本研究經相關分析中發現，性別與工作家庭平衡之相關係數(Person Correlation)為-.060（未達顯著）、婚姻狀況與工作家庭平衡之相關係數為.067（未達顯著）、有無扶養小孩與工作家庭平衡之相關係數為.069（未達顯著），亦即無論是在性別、婚姻狀況、有無扶養小孩等人口特徵背景變項與工作家庭平衡間並無高度相關之情形，因此，本研究未在線性結構方程模式中加以控制。

肆、研究結果

本研究各個變項的平均數、標準差及相關係數如表 1 所示，其中，職場靈性分別與工作認同、家庭認同、工作家庭豐富化、家庭工作豐富化及工作家庭平衡等變項間有顯著相關；工作認同分別與家庭認同、工作家庭豐富化、家庭工作豐富化及工作家庭平衡有顯著相關；家庭認同分別與工作家庭豐富化、家庭工作豐富化及工作家庭平衡有顯著相關；而工作家庭豐富化分別與家庭工作豐富化及工作家庭平衡有顯著相關；家庭工作豐富化與工作家庭平衡亦呈現顯著相關。Hair, Anderson, Tatham 與 Black (1998)指出，變項間的相關係數值高於.80 或 VIF 值大於 10 時，可能會有共線性問題存在，本研究之相關分析顯示，各變項間的相關係數值未高於.80。此外，本研究以工作家庭平衡為依變項，其他變項為預測變

項進行迴歸分析，對職場靈性、工作認同、家庭認同、工作家庭豐富化、家庭工作豐富化等變項進行共線性檢測，發現其 VIF 值分別為 1.651, 1.572, 1.200, 1.968 與 2.007，均未大於 10。因此，推論本研究並無共線性問題，或是共線性問題並不明顯。再者，本研究各變項間皆存在有顯著相關，與理論相符合，適合進行更進一步的資料分析。

表 1 本研究各變項平均數、標準差以及相關矩陣

| | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1.職場靈性 | 4.93 | .90 | | | | | |
| 2.工作認同 | 3.43 | .67 | .56** | | | | |
| 3.家庭認同 | 3.97 | .61 | .30** | .29** | | | |
| 4.工作家庭豐富化 | 3.72 | .71 | .40** | .42** | .35** | | |
| 5.家庭工作豐富化 | 3.94 | .69 | .46** | .38** | .34** | .67** | |
| 6.工作家庭平衡 | 3.47 | .59 | .62** | .52** | .28** | .31** | .37** |

註：** $p < .01$

一、職場靈性影響工作家庭平衡整體模式適配度

本研究採用兩階段方法進行模式發展與分析(Anderson & Gerbing, 1988)。首先，先進行各個變項衡量模式的分析，亦即針對職場靈性、工作認同、家庭認同、工作家庭豐富化、家庭工作豐富化及工作家庭平衡等變項進行驗證性因素分析，並進行整體模式的驗證性因素分析，亦即將所有題目同時放入一個模式，進行因素結構的檢定。經整體驗證性因素分析之結果發現，各個題項之因素負荷量值皆達到 $p < .05$ 的顯著水準，顯見各題項皆適合做為本研究之量表題目(Hinkin, 1998)。整體模式適配度指標：CFI 值為.95、NNFI 值為.94、IFI 值為.95、SRMR 值為.07，顯示本量表符合內在模式品質。

其次，本研究進行結構方程模式的發展與假設的驗證。在進行本研究之理論模式驗證之前，為避免理論模型太過複雜並縮減模式中需推估的參數數目，本研究先計算各構面之衡量題項的平均得分，以作為各構面的單一衡量指標。此外，Bagozzi (1980)認為樣本數應該比需要估計的參數數目多出 50 以上，始可以進行 LISREL 分析，本研究之模式需推估參數值在完全中介模式中為 48 個，而本研究樣本數為 356 個，符合前述標準。本研究以最大概似估計法(Maximum Likelihood method)進行參數推估，分析結果顯示，多數之模式適配度指標達可接受的標準(表 2)。本研究推論之模式路徑如圖 2 所示，圖上的因徑係數為標準化係數值；因徑係數、t 值及顯著性如表 3 所示。

表 2 假設模式適配度指標

| | χ^2 | df | CFI | NFI | RMSEA |
|-------|----------|-----|------|------|-------|
| 本研究結果 | 764.89 | 183 | .93 | .91 | .095 |
| 指標標準 | — | — | >.80 | >.80 | <.10 |

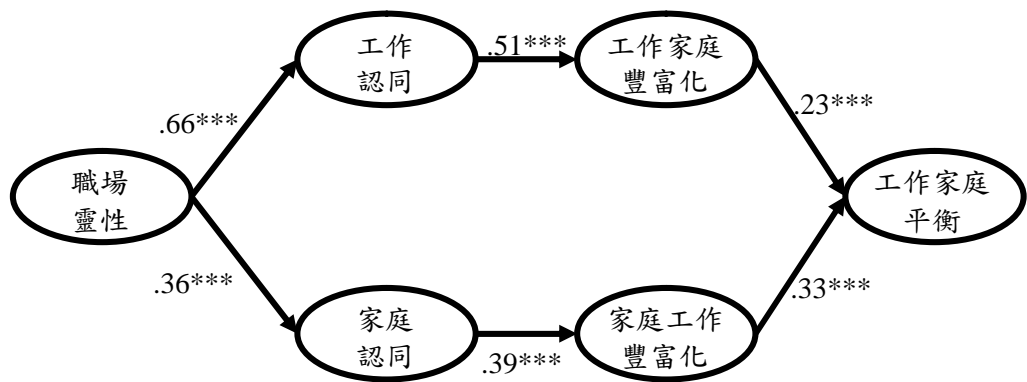


圖 2 職場靈性影響路徑

表 3 完全中介模式係數、t 值表

| 路徑 | 標準化係數值 | t 值 |
|----------------|--------|------|
| 職場靈性→工作認同 | .66*** | 9.99 |
| 職場靈性→家庭認同 | .36*** | 6.03 |
| 工作認同→工作家庭豐富化 | .51*** | 7.87 |
| 家庭認同→家庭工作豐富化 | .39*** | 6.74 |
| 工作家庭豐富化→工作家庭平衡 | .23*** | 3.41 |
| 家庭工作豐富化→工作家庭平衡 | .33*** | 4.63 |

註：***p<.001

然而，為求嚴謹性，本研究亦進行巢套模式分析法，此一方法是透過卡方差異度檢定，比較各項模式對資料的適配程度，以驗證假設的顯著性，亦即比較虛無假設模式(null hypothesis model)、完全中介模式(fully mediated model)以及部分中介模式(partially mediated model)。其中，完全中介模式是設定職場靈性影響工作認同、工作認同影響工作家庭豐富化、工作家庭豐富化影響工作家庭平衡的路徑；以及職場靈性影響家庭認同、家庭認同影響家庭工作豐富化、家庭工作豐富化影響職場靈性的路徑，此亦為本研究假設的理論模式（圖 2）；而部分中介模式，是將職場靈性對家庭工作豐富化、職場靈性對工作家庭豐富化兩條路徑建立起來。其後，進行模式之間的卡方值差異度檢定，以瞭解哪一模式與資料的適配度較高。

巢套模式之分析結果如表 4 所示。虛無假設模式與完全中介模式的 $\Delta\chi^2$ 為 657.90、 Δdf 為 6，可知兩者的模式適配度差異達到顯著($p<.005$)，且完全中介模式顯著的比虛無假設模式更能夠解釋本研究所蒐集的資料；接著比較部分中介模式與完全中介模式，分析結果發現，兩個模式的 $\Delta\chi^2$ 為 9.59、 Δdf 為 2，可知兩者的模式適配度差異達到顯著($p<.01$)，且完全中介模式比部分中介模式更能夠解釋本研究所蒐集到之資料。

表 4 巢套模式分析結果

| | χ^2 | df | $\Delta\chi^2$ | Δdf | CFI | NFI | RMSEA |
|--------|----------|-----|----------------|-------------|-----|-----|-------|
| 完全中介模式 | 764.89 | 183 | | | .93 | .91 | .095 |
| 虛無假設模式 | 1422.79 | 189 | 657.90 | 6 | .89 | .87 | .136 |
| 部分中介模式 | 774.48 | 181 | 9.59 | 2 | .93 | .92 | .096 |

二、職場靈性透過工作認同、工作家庭豐富化的路徑影響工作家庭平衡之驗證

由圖 2 及表 3 中之因徑係數發現，職場靈性對於工作認同的直接效果為.66($p<.001$)，且工作認同對於工作家庭豐富化的直接影響效果為.51($p<.001$)，本研究假設 1-1 成立，亦即職場靈性會透過工作認同對工作家庭豐富化有正向的影響。此外，工作家庭豐富化對工作家庭平衡的影響效果為.23($p<.001$)，亦即工作認同會透過工作家庭豐富化影響工作家庭平衡，本研究假設 1-2 成立。綜上所述，本研究假設 1 成立。

三、職場靈性透過家庭認同、家庭工作豐富化的路徑影響工作家庭平衡之驗證

由圖 2 及表 3 中之因徑係數發現，職場靈性對於家庭認同的直接效果為.36($p<.001$)，且家庭認同對家庭工作豐富化的影響效果為.39($p<.001$)，本研究假設 2-1 成立，亦即職場靈性會透過家庭認同對家庭工作平衡有正向的影響。此外，家庭工作豐富化對於工作家庭平衡的影響效果為.33($p<.001$)，亦即家庭認同會透過家庭工作豐富化影響工作家庭平衡，本研究假設 2-2 成立。綜上所述，本研究假設 2 成立。

伍、結論與建議

以下茲就研究結果進行討論，並提出管理意涵、研究限制與後續研究建議。

一、研究結論

在職場靈性會透過工作認同、工作家庭豐富化的路徑對工作家庭平衡有正向之影響的部分。首先，由於職場靈性有助於個人賦與所處環境獨特的意義及對任務的使命感，有助於提昇員工的工作滿意、工作投入及生產力等(Claude & Zamor, 2003; Miilman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Steverson, Dent, & White, 2009)，如同本研究發現，職場靈性對工作認同有正向之影響。

另外，從社會認同理論的觀點，具有獨特性價值觀和習慣的群體有助於認同的形成(Oakes & Turner, 1986; Tolman, 1943)，強烈的認同會提昇個人在該認同的投入程度(Kahn, 1990)，高度的投入更容易讓個人將其熱情、精力與愉快的心情等經驗運用在不同的角色間(Wayne, Randel, & Stevens, 2006)。本研究發現之工作認同對工作家庭豐富化有正向影響的論點，與過去研究相符(Kirchmeyer, 1992; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004)；同時，也如同 Ruderman 等人(2002)的研究發現，女性經理人可以因為更多的工作投入與認同，而提昇其工作上的效率等，並將其轉化為提昇個人在扮演家庭角色時的能力；亦即具有強烈認同的人較有可能從不同的角色中獲得正向的情緒，並將其轉移到另一個角色上去，即能將其在不同角色上的經歷予以豐富化。也正因具有強烈認同的人較有可能從某角色獲得正

向情緒且將其轉移到另一個角色上去，本研究從工作認同、工作家庭豐富化到其對工作家庭平衡之正向影響路徑獲得支持；換言之，當個人在其工作角色中有較高之認同時，經由工作家庭豐富化的歷程，將有助於提昇其對生活事件的處理能力，進而提高了工作家庭的平衡。此外，如同 Wayne, Musisca 與 Fleeson (2004) 的發現，工作家庭豐富化可以提昇工作滿意，對於個人感知工作與家庭的協調是有正面助益的；亦即當個人偏向工作家庭豐富化時，較能將工作上所獲得經驗帶到家庭生活中，正向外溢的結果將有助於個人在家庭角色上的表現。綜上所述，支持了本研究從職場靈性、工作認同、工作家庭豐富化到其對工作家庭平衡之正向影響路徑。

其次，在職場靈性會透過家庭認同、家庭工作豐富化的路徑對工作家庭平衡有正向之影響的部分。由於職場靈性有助於個人正向情感的產生，而正向情感與善意行為、協助行為有正向的關係(Isen & Baron, 1991)，且職場靈性有助於工作場域中利他行為的展現(Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005; Stevison, Dent, & White, 2009)，從社會交換理論的觀點，這樣的利他行為並不侷限在工作上，回到家中，職場靈性高的人亦會樂於幫助身旁的人，在與家人間有更好的正向互動下，個人會獲得來自家人更多的支持與資源，不僅有助於提昇家庭認同，更能促進家庭生活之和諧。此外，職場靈性不但會影響到工作場域的工作認同，也會經由外溢的效果，影響到家庭認同，而由於個人對家庭生活的投入亦可反映出其對家庭認同的程度(Aryee & Luk, 1996)，且其對家庭高度認同產生之正向態度就有更多的機會在個人不同的認同間傳遞，如同本研究的發現，職場靈性對家庭認同及職場靈性對工作家庭平衡皆有正向之影響。

再者，由於個人投入到工作和家庭的角色中，對於個人的身心健康都有幫助(Barnett & Hyde, 2001)，從本研究結果發現之家庭認同、家庭工作豐富化對工作家庭平衡之正向影響路徑，如同 Aryee, Tan 與 Srinivas (2005)的發現，有較高家庭認同的人，往往伴隨著更多家庭的支持；由於其對家庭角色之認同，會對該角色有更多的投入與正向之情緒(Kahn, 1990)，而有助於達成工作家庭之平衡狀態。此外，本研究結果亦如同 Greenhaus 與 Powell (2006)的觀點，當豐富化的現象發生時，個人在某個角色所獲取的資源可以促進另一角色的正向表現或對另一角色有正向影響，亦即當個人能將其工作中所獲的經驗加以轉換以運用到家庭生活中，正向外溢的結果也豐富了其家庭生活的品質(Grzywacz & Marks, 2000)，並達成工作家庭之平衡狀態。同時，本研究結果亦如同 Wayne, Musisca 與 Fleeson (2004)之發現，家庭認同對家庭工作豐富化有正向的影響，對於個人感知工作與家庭的協調是有正面助益的；且當個人在工作與家庭間獲得了豐富化之經驗時，將有助於個人達成較好的身心狀態(Hammer, Cullen, Neal, Sinclair, & Shafiro, 2005)。綜上所述，支持了本研究從職場靈性、家庭認同、家庭工作豐富化到其對工作家庭平衡之正向影響路徑。

最後，值得注意的是，由整體模式中的數值發現職場靈性對於工作認同的影響(標準化係數值=.66)大於其對家庭認同(標準化係數值=.36)的影響，亦即職場靈性在工作場域裡所滋養產生的特質，相較於其在家庭場域裡所獲得之經驗，更有助於個人對工作之認同與對工作任務的使命感(Claude & Zamor, 2003; Miilman, Czaplewski, & Ferguson, 2003)。

二、管理意涵

首先，在職場靈性能夠提昇個人對於工作家庭平衡的感受部分，由於 Cavanagh 與 Bandsuch (2002)認為靈性在企業中可以減少工作壓力和離職率，且

靈性和多種生活情境有正向關係，如：傷病痊癒、抗壓能力、死亡率的降低、自尊、整體的生活滿意度等(Miller & Thoresen, 2003; Powell, Shahabi, & Thoresen, 2003)；Lerner (2000)認為靈性能夠啟發人們的內在自我；也因此，有愈來愈多的組織鼓勵員工在工作場域中展現其職場靈性，並以此與員工之忠誠度及員工士氣相連結(Hernandez Lopez, Ramos Ramos, & Ramos Ramos (2009)。Jurkiewicz 與 Giacalone (2004)認為，職場靈性可藉由組織文化的方式來展現。因此，本研究建議組織可創造對靈性友善(spirituality-friendly)的職場環境以增進員工對工作家庭平衡的感受，而創造對靈性友善的職場環境之做法可參考 Pfeffer (2003)的建議，給予員工更多學習與發展的機會，並使其產生競爭感及對工作的掌控感，以提昇工作對其代表的意義，或是透過培養相互信任的組織氣候，促使員工之間能夠能緊密的合作，這都有助於加強組織成員彼此成為共同體的感受(Duchon & Ashmos, 2005)，亦有助於加深員工對組織的承諾(Stevenson, Dent, & White, 2009)，進而提昇個人與組織的績效(Geh & Tan, 2009)。Dutton (2003)也提及，個性開放、願意傾聽員工聲音、對未來有正面態度的領導者也有助於型塑組織內對靈性友善的環境。換言之，透過公司內部文化的建立及共識的培養，讓員工在工作過程中具有自我超越的經驗，或藉由提供愉悅的工作感受等正面經驗，促進員工能融入群體中、擁有與他人休戚與共的感覺，都能進一步提昇個人對工作家庭平衡之感受。

其次，在職場靈性有助於提昇工作認同、家庭認同、工作家庭豐富化及工作家庭平衡的部分。由於相較於工作認同及家庭認同，職場靈性需要較長期培養才能產生效果，因此，若想要在短期內促進員工的工作家庭平衡，可從工作認同、家庭認同的方式來達成此一目的。如同 Kirpal (2004)的觀點，認同除可透過個人的資源、態度、價值觀外，亦可在工作或家庭生活的過程中與工作或家庭環境的相互磨合而產生，當員工把自己投入到工作或家庭環境中時，會因為彼此的互動及環境情境的影響，改變員工對自我的概念，形成工作認同、家庭認同。而在實務上的做法，公司可以透過員工日的舉辦或員工、家庭旅遊等活動，實施對家庭友善(family-friendly)的相關人力資源管理活動，以協助員工增加其對家庭活動的參與，協助他們提昇家庭認同。如同 Sirakaya, Uysal 與 Yoshioka (2003)的研究發現，「增進人際關係」是旅遊主要的目的之一，亦即透過員工與家人旅遊的舉辦或補助，不僅可以提昇員工與家人的關係，亦能促進員工彼此間的感情，進而提昇員工的工作認同。再者，Fiese, Foley 與 Spagnola (2006)認為，與家人一起用餐也有助於型塑家庭認同，因此，倘若公司可以給予員工更多的工作彈性，使其得以有更多機會與家庭成員共度用餐時間，如此亦可達成類似的效果。而根據經濟合作發展組織(OECD)對於「家庭友善政策(Family-Friendly Policy)」的調查，目前普遍運用於友善家庭與職場的措施主要包括：部分工時、彈性工時、電傳工作(tele-work)、在家工作(home work)、職務分擔(job-sharing)、促進全職及部分工時之工作間的轉換、壓縮工作週(compressed work-week)、彈性上下班、給予家庭照顧假、給薪育嬰假等，企業可參考上述做法來型塑組織內對家庭友善的氛圍。

第三，本研究結果發現，豐富化在工作認同、家庭認同與工作家庭平衡的關係中扮演重要的中介角色，因此，倘若能有提昇豐富化的措施，將能更直接地提昇員工對其工作家庭平衡的感受。然而，Powell 與 Greenhaus (2004)指出，豐富化的產生不僅是資源要能夠在不同的場域中轉移，更需要個人能夠把轉移後的資源成功的應用於另一個場域，進而改善個人的行為或情感的表現；換言之，豐富化產生的要件需包括：資源轉移及成功的應用資源。從組織支持理論

(organizational support theory)的觀點，員工對組織的態度會受到組織是否有重視員工的貢獻以及社經需求的影響(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)，且已有研究發現組織會對工作和非工作場域產生影響。如：Guest (2002)發現，人力資源措施會顯著影響員工的工作和家庭滿意，而提供具有挑戰性的工作、創造一個友善的工作氣氛及讓員工適度參與組織決策都可以提昇員工的生活滿意；此外，Anderson, Coffey 與 Byerly (2002)發現，主管的支持有助於員工整合工作及家庭的需求，且當主管的支持愈多時，員工會有更多的家庭工作豐富化的情況產生。上述可知，組織中的措施可以幫助員工將擁有的資源正向外溢到其他的場域中，進而產生豐富化的效果，也可以幫助員工擁有更多的資源以平衡忙碌的工作及家庭成員的需求。因此，本研究建議，倘若組織的人力資源部門及各階層領導者能更瞭解員工，依照員工的特性或需求去設計適合各種員工的活動，並給予員工更多的支持，這都有助於創造對家庭友善的組織氣氛(family-friendly climate)，並讓組織的成員間互相體諒與協助(Behson, 2005)，這是促使豐富化產生的重要條件。換言之，當員工能在組織的生活中獲得使個人行為產生豐富化的條件時，透過其工作家庭豐富化、家庭工作豐富化之展現，更能幫助個人其達成更好的工作家庭的平衡狀態。

三、研究限制與後續研究建議

本研究過程雖力求客觀周延，但仍有一些研究限制難以完全避免，以下說明之。首先，本研究是採單一受試者的填答設計，可能存在共同方法變異(Common method variance)的問題，為診斷是否有 CMV 的問題存在，本研究將各個假設所涵蓋之變項視為單一因素進行驗證性因素分析（表 5），將所有變項視為同一因素的模式二，其適配度指標皆較假設模式（模式一）來得不理想。因此，CMV 問題並不會嚴重影響到本研究結果。

表 5 共同方法變異分析結果之摘要

| 模式適配指標 | 假設一 | | 假設二 | |
|--------|-----|-----|-----|-----|
| | 模式一 | 模式二 | 模式一 | 模式二 |
| CFI | .96 | .81 | .98 | .71 |
| NNFI | .95 | .78 | .97 | .64 |
| IFI | .96 | .81 | .98 | .71 |
| GFI | .91 | .70 | .93 | .60 |
| AGFI | .87 | .59 | .90 | .44 |
| SRMR | .06 | .11 | .05 | .17 |
| RMSEA | .08 | .19 | .07 | .25 |

註：假設一變項：職場靈性、工作認同、工作家庭豐富化、工作家庭平衡；假設二變項：職場靈性、家庭認同、家庭工作豐富化、工作家庭平衡。

其次，本研究資料蒐集的方式是採用自陳式量表的方式，可能會因個人角色之期待，對研究結果可能會造成若干的誤差。為減少此一影響，本研究除採用匿名的方式進行施測外，亦將量表名稱以第一部份、第二部分等呈現，以避免敏感字句的描述，期能使社會期許導致的偏誤降至最低。此外，本研究是透過結構方程模式來檢驗變項間的因果關係，然而，其結果並不能夠完全肯定因果關係的存在 (Joreskog & Sorbom, 1993)，因此，未來若能進行縱貫性之研究將更可以確認本研究中各變項的因果關係。

以下，本研究提出後續研究之建議。首先，職場靈性是個人與環境、與他人互動之下培養而來(Ashmos & Duchon, 2000)，亦即工作家庭平衡也有可能培養出

個人的職場靈性，因此，建議後續研究可針對兩者進行更深入之探討，以確認兩者之間是否存在回饋環(feedback loop)的關係。其次，本研究是採用 Ashmos 與 Duchon (2000)對職場靈性的定義，包括：「內在生活」、「有意義的工作」、「共同體」等三部分，而在假設檢驗時是以整體職場靈性之觀點進行研究與分析；然而，由於職場靈性是由個人在職場中的經驗及感受所發展出來的一種思想以及反應模式，並且是一種跨種族、跨文化、跨宗教的存在(Canda, 2001)，建議未來研究可以將職場靈性進行解構，即在華人文化的脈絡下，依循組織公民行為量表發展的作法(Farh, Zhong & Organ, 2004)，經由訪談華人與量表編製的方式，來發展出適用於華人社會之職場靈性的衡量工具，並以此從職場靈性的各個面向去探討其對其他變項造成的影響效果，讓後續研究結果的解釋能更符合華人文化脈絡下的現象，以更瞭解職場靈性的全貌。另一方面，由於宗教信仰亦是靈性的可能來源之一(Thoresen, 1999)，且宗教可以賦予人們人生意義、接受挑戰的信念、歸屬感、與他人聯繫、教人學會希望與喜樂等(Hollins, 2005)，Miles, Sledge 與 Coppage (2008)也認為宗教信仰可以增進員工彼此支持的意願、對彼此的接受度以及對社群的責任感。換言之，宗教信仰不但可以提供給員工健康的心理及穩定的精神狀態，也賦予員工生活的意義，更進而能促進員工朝目標持續邁進，因此，建議後續研究亦可思考在華人文化的脈絡下，宗教信仰與職場靈性的連結，即其能如何引發職場靈性的展現。

再者，Aryee, Tan 與 Srinivas (2005)指出，工作家庭平衡可能會同時受到衝突及豐富化兩種情況的影響，因此，建議後續研究可以同時從衝突及豐富化的角度切入來探討職場靈性對工作家庭平衡的影響，以增進對兩者間關係的瞭解。最後，在本研究之回收樣本中，有 24% 為無效樣本，可能原因是，本研究發放問卷的方式是採用郵寄信件的方式寄發，造成部分填答者可能無法專注填答，有一致性的隨意填答或是因粗心造成漏答的情況，而問卷回收後，本研究採取高標準，只要有一題漏答即視為無效問卷，導致有較高比率之無效樣本的情況；建議後續研究可以考慮到工作場域中直接發放問卷與立即回收的方式，並於問卷回收前請求受試者確實檢查是否有漏答之情況，以提高有效樣本之回收率。

參考文獻

- Allen, V. L., Wilder, D. A., & Atkinson, M. L. 1983. Multiple group membership and social identity. In T. R. Sarbin & K. E. Scheibe (Eds.), *Studies in social identity*: 92-115. New York: Praeger.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. 2002. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28: 787-810.
- Aryee, S., & Luk, V. 1996. Work and nonwork influences on the career satisfaction of dual-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 38-52.

- Aryee, S., Tan, H. H., & Srinivas, E. S. 2005. Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 132-146.
- Ashmos, D., & Duchon, D. P. 2000. Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2): 134-145.
- Bagozzi, R. P. 1980. *Causal Models in Marketing*. New York: Wiley.
- Barnett, R. C. 1998. Toward a review and re-conceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124: 125-182.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. 2001. Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56: 781-796.
- Behson, S. J. 2005. The relative contribution of formal and informal organizational work family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3): 487-500.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. 1994. Work, career and life experiences associated with different career patterns among managerial and professional women. In G. P. Keita & J. J. Hurrell Jr. (Eds.), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., Linney, K. D. 2005. Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2): 155-169.
- Canda, E. R. 2001. Transcending through disability and death: Transpersonal themes in living with cystic fibrosis. In E. R. Canda & E. D. Smith (Eds.), *Transpersonal perspectives on spirituality in social work*: 109-134. New York: The Haworth.
- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. 2002. Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2): 109-117.
- Chatman, J. A., Bell, N. E., & Staw, B. M. 1986. The managed thought: The role of self-justification and impression management in organizational settings. In H. P. Sims, Jr. & D.A. Gioia (Eds.), *The thinking organization*: 191-214. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, S. C. 2000. Work-family border theory: A new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53(6): 747-770.
- Claude, J., & Zamor, G. 2003. Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3): 355-363.
- Crouter, A. C. 1984. Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37: 425-442.
- Duchon, D., Ashmos, D. P. 2005. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(5): 807-833.
- Dutton, J. E. 2003. *Energize your workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. 2005. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66: 124-197.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.

- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. 2004. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2): 241-253.
- Fernando, M., Jackson, B. 2006. The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: An inter-faith study. *Journal of Management and Organization*, 12(1): 23-39.
- Fiese, B. H., Foley, K. P., & Spagnola, M. 2006. Routine and ritual elements in family mealtimes: Contexts for child wellbeing and family identity. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 111: 67-90.
- Fox, L. A. 2003. The role of the church in career guidance and development: A review of the literature 1960-early 2000s. *Journal of Career Development*, 29: 167-182.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. 2000. *Work and family—allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University.
- Frone, M. R. 2003. Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6): 693-727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. 2005. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5): 835-862.
- Geh, E. & Tan, G. 2009. Spirituality at work in a changing world: Managerial and research implications. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(4): 287-300.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. 2003. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Golden, J., Piedmont, R., Ciarrochi, J., & Rodgeron, T. 2004. Spirituality and burnout: An incremental validity study. *Journal of Psychology & Theology*, 32(2): 115-125.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. 1999. *Research on work, family, and gender: Current status and future directions*. In G. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*: 391-412. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1): 72-92.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. 2000. Re-conceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 111-126.
- Guest, D. 2002. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3): 335-358.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis* (5th ed.). UK: Prentice Hall.

- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., & Shafiro, M. 2005. The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 138-154.
- Hernandez Lopez, L., Ramos Ramos, R., & Ramos Ramos, S. 2009. Spiritual behaviour in the workplace as a topic for research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(4): 273-285.
- Hinkin, T. R. 1998. A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1): 104-121.
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. 1985. Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15: 51-66.
- Hollins, S. 2005. Spirituality and religion: Exploring the relationship. *Nursing Management*, 12(6): 22-26.
- Hutson, S. 2000. *Why Religion Matters: The Fate of the Human Spirit in an Age of Disbelief*. New York: Harper & Row.
- Isen, A. M., & Baron, R. A. 1991. Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13: 1-53.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. 1993. *LISREL 8: Structural equation modeling using the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Jurkiewicz, C. L., Giacalone, R. A. 2004. A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2): 129-142.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Kirchmeyer, C. 1992. Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13: 231-249.
- Kirchmeyer, C. 2000. *Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding works' time*. West Sussex, UK: Wiley.
- Kirpal, S. 2004. Researching work identities in a European context. *Career Development International*, 9(3): 199-221.
- Koenig, H. G., & Cohen, H. J. 2002. *The link between religion and health: Psycho-neuro-immunology and the faith factor*. London: Oxford University.
- Kossek, E., & Ozeki, C. 1998. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83: 139-149.
- Lerner, M. 2000. *Spirit matters*. Charlottesville, VA: Walsch Books.
- Lobel, S. A., & Clair, L. St. 1992. Effects of family responsibilities, gender, and career identity salience on performance outcomes, *Academy of Management Journal*, 35(5): 1057-1069.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.

- Marks, S. R. 1977. Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42: 921-936.
- Marks, S. R., Huston, T. L., Johnson, E. M., & MacDermid, S. M. 2001. Role balance among white marriage couple. *Journal of Marriage and Family*, 63(4): 1083-1098.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. 2005. Convergence between measures of work-to-family and family to work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 215-232.
- Miles, A. K., Sledge, S., & Coppage, S. 2008. Linking spirituality to workplace benefits: An analysis of the Brazilian Candomblé. *Culture and Religion*, 9(3): 211-232.
- Miller, W. R., & Thoresen, C. E. 2003. Spirituality, religion, and health: An emerging research field. *American Psychologist*, 58: 24-35.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. 2003. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16: 426-447.
- Near, J., Rice, R., & Hunt, R. 1980. The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5: 415-429.
- Oakes, P. J., & Turner, J. C. 1986. Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16: 325-344.
- Ondeck, D. M. 2002. Religion and spirituality. *Home Health Care Management & Practice*, 14: 231-232.
- Perrone, K. M., Webb, L. K., Wright, S. L., Jackson, Z. V., & Ksiazak, T. M. 2006. Relationship of spirituality to work and family roles and life satisfaction among gifted adults. *Journal of Mental Health Counseling*, 28(3): 253-268.
- Pettit, J. W., Kline, J. P., Gencoz, T., Gencoz, F., & Joiner, Jr. T. E. 2001. Are happy people healthier? The special role of positive affect in predicting self-reported health symptoms. *Journal of Research in Personality*, 35(4): 521-536.
- Pfeffer, J. 2003. Business and the spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*: 29-45. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Powell, G., & Greenhaus, J. 2004. Is the opposite of positive negative? The relationship between work-family enrichment and conflict. *Academy of Management Meetings*, New Orleans, LA.
- Powell, L. H., Shahabi, L., & Thoresen, C. E. 2003. Religion and spirituality: Linkages to physical health. *American Psychologist*, 58: 36-52.
- Raines-Eudy, R. 2000. Using Structural Equation Modeling to Test for Differential Reliability and Validity: An empirical demonstration. *Structural Equation Modeling*, 7(1): 124-141.
- Rothbard, N. P. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46: 655-684.

- Rubenstein, R. L. 1987. *Spirit matters: The worldwide impact of religion on contemporary politics*. New York: Paragon House.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. 2002. Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45: 369-386.
- Siebert, S. D. 1974. Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39: 567-578.
- Sirakaya, E., Uysal, M., & Yoshioka, C. F. 2003. Segmenting the Japanese tour market to Turkey. *Journal of Travel Research*, 41(3): 293-304.
- Stevenson, M., Dent, E. & White, D. 2009. *Toward a greater understanding of spirit at work: A model of spirit at work and outcomes*. In Academy of Management Proceedings of Academy of Management Annual Meeting, August 7-11, 2009, Chicago, IL, p.1-6.
- Stoner, C. R., Hartman, R., & Arora, R. 1990. Work / family conflict: A study of women in management. *The Journal of Applied Business Research*, 7(1): 67-73.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. 1995. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80: 6-15.
- Thoresen, C. E. 1999. Spirituality and health: Is there a relationship.' *Journal of Health Psychology*, 4: 291-300.
- Tolman, E. C. 1943. Identification and the post-war world. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38: 141-148.
- Turner, J. 1999. Spirituality in the workplace. *CA Magazine*, 132 (10): 41-42.
- Turner, J. C. 1981. The experimental social psychology of intergroup behavior. In G. M. Stephenson & H. Giles (Eds.), *Intergroup behavior*: 66-101. Chicago: University of Chicago.
- Turner, J. C. 1984. Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Eds.), *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*: 518-538. Cambridge: Cambridge University.
- Venkatraman, N. 1989. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3): 423-444.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. 2004. Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 108-130.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. 2006. The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3): 445-461.
- Witmer, J. M., & Sweeney, T. J. 1992. A holistic model for wellness and prevention over the life span. *Journal of Counseling & Development*, 71: 140-148.
- Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. 2000. Sources of work-family conflict: A sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43(1): 113-123.

The Effects of Workplace Spirituality on Work Family Balance: The Integrating Model

Huo-Tsan Chang

Professor, Graduate Institute of Human Resource Management,
National Changhua University of Education

Jia-Wen Liou*

Doctoral Candidate, Human Resource Program, Department of Industrial
Education and Technology, National Changhua University of Education

Ming-Yang Huang

Master, Graduate Institute of Human Resource Management,
National Changhua University of Education

Abstract

As many researchers have found that unbalance of work and family results in low job satisfaction, decreasing organization commitment, and even poor work performance. Thus, previous studies have suggested that the antecedents of work family balance should be explored. This study attempted to explore how workplace spirituality positively affected work family balance, and mediated by work identity, family identity, work family enrichment, and family work enrichment.

Subjects in this study were 560 bank employees, and the valid response was 356 employees. Confirmatory factor analysis was employed to test the measurements quality and structure equation modeling was employed to test the hypotheses. The findings of this study indicated that workplace spirituality directly affected work family balance, and mediated by work identity, work family enrichment. Moreover, the positive relationship between workplace spirituality and work family balance also has mediated by family identity and family work enrichment. Theoretical and managerial implications of this study and recommendations for future research are also discussed.

Keywords: workplace spirituality, work family balance, work family enrichment, family work enrichment.

* Correspondence Author: Jia-Wen Liou.

